



Sie erzählen Siemens-Geschichten: Newschef Tobias Dennehy (l.) und Newsroomgründer Christoph Hardt (r.) wollen wie bei einem traditionellen Medium aufgreifen, was in der Welt passiert, und eigene Siemensinhalte dazu liefern.

# Die Kampagnenmacher

Autorin: Anne-Kathrin Keller

Siemens hat buchstäblich Wände eingerissen: Marketing, PR, interne und externe Kommunikation sitzen in einem Raum und steuern die Kommunikation des Technologiekonzerns gemeinsam. Im Zentrum der Kommunikation bei Siemens stehen Themen, nicht Kanäle. Der Siemens Newsroom könnte Schule machen.

Das meterhohe Newsboard im Erdgeschoss der Siemenszentrale in München ist nicht zu übersehen. In Echtzeit tickern Meldungen von Bloomberg, dpa, deutschen und internationalen Zeitungen über die riesige Newstafel. Daneben stehen aktuelle Kursverläufe. Davor ein Konferenztisch mit Platz für circa 20 Mitarbeiter. Es geht zu wie in einer Zeitungsredaktion. Nur dass sich jede Schlagzeile um Siemens dreht. Aus dem Großraumbüro für 55 Mitarbeiter – dem Siemens Newsroom – wird die Unternehmenskommunikation für alle Kanäle gesteuert. „Siemens ist auch ein Medienhaus“, sagt Christoph Hardt. Das sei natürlich nicht die Kernaufgabe, aber die diversen Medienprodukte spielen eine wichtige Aufgabe für die Arbeit des Konzerns. Hardt hat der Unternehmenskommunikation bei Siemens eine neue Struktur gegeben und gemeinsam mit Bereichsleitern, Mitarbeitern und Beratern den Siemens Newsroom aufgebaut. Stephan Heimbach, Leiter Corporate Communications and Government Affairs bei Siemens, hat Hardt im April

2010 nach München geholt und ihm eine klare Aufgabe gestellt: die Konzernkommunikation neu zu denken. Das Ziel war eine Organisationsform zu finden, die offen und transparent ist, alte und neue Medien bedient und vor allem mit einer einheitlichen Stimme für das Unternehmen spricht.

**Das Newsroomkonzept** war für Hardt zunächst nur eine von vielen Lösungen, um auf die neuen Herausforderungen von Unternehmenskommunikation zu antworten. Sie lag allerdings nahe. Bevor der Journalist Hardt zu Siemens kam, hatte er das Ressort Unternehmen und Märkte beim Handelsblatt geleitet. Dort gab es bereits einen Newsroom. Das Ziel eines Newsrooms – egal ob in einer Redaktion oder einem Unternehmen – ist es, Wege zu verkürzen, Themen gemeinsam festzulegen, voranzutreiben und zu platzieren, um schließlich schneller und effektiver arbeiten zu können. Die Aufgabe der Unternehmenskommunikation hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Es sind viele

neue Kanäle und Aufgaben entstanden. Die Kommunikation ist spätestens seit dem Boom sozialer Medien nicht mehr einseitig. Kunden diskutieren mit, geben direktes Feedback. Speziell das Thema Glaubwürdigkeit wird für Unternehmen immer wichtiger. Die Kommunikationsabteilungen müssen auf diesen Trend reagieren. Sie haben dadurch aber auch die Chance, ihre eigenen Themen und Geschichten besser zu verkaufen. Sie entdecken neue Organisationsformen für ihre Kommunikation. Einige nehmen sich Zeitungsredaktionen zum Vorbild, sie arbeiten crossmedial und denken in Kampagnen und beginnen Geschichten aus dem Unternehmen zu erzählen, statt PR-Texte zu veröffentlichen.

**Die gesamte Kommunikation bündeln**, den Kern der Pressestelle erhalten und alle kommunikationsrelevanten Bereiche integrieren, eigene Geschichten erzählen und verbreiten, das wollte auch Siemens. Ein wichtiger Punkt dabei: Unabhängigkeit. „Wir wollten uns nicht in komplette Abhängigkeit von externen Dienstleistern begeben“, sagt Hardt. Auf der Suche nach einem neuen Konzept holte Hardt sich Beratungshilfe von Christoph Moss, Professor für Journalistik und Medienmanagement an der Hochschule BiTS in Iserlohn. Hardt und Moss kennen sich aus Handelsblattzeiten. Beide haben dort den Newsroom mit aufgebaut. Moss beschäftigt sich seit seiner Doktorarbeit wissenschaftlich und praktisch mit der Organisationsform Newsroom. Er hält das Konzept für die beste Möglichkeit, zukunftsfähige Unternehmens-

## »Marketingkommunikation ohne Newsroom ist für uns nicht mehr vorstellbar.«



**Teil des Gesamtkonzeptes:** Marketer Michael Rossa ist mit seinen Mitarbeitern in die Arbeit des Newsrooms integriert. Zwei Mitarbeiter des Marketings sitzen dauerhaft im Newsroom und arbeiten an Kampagnen mit.

kommunikation zu organisieren. „Die Aufgabe, alle Kanäle unter einen Hut zu bringen, ist in der klassischen Organisationsform der Unternehmen kaum noch möglich“, sagt er. Das Modell Newsroom mache Kommunikation wieder effizient. „Unternehmen haben den Wert der Kommunikation erkannt und sprechen ihre Kunden direkt an. Der Newsroom ist die organisierte Form dieses Trends.“ Damit treten Unternehmen automatisch in Konkurrenz zu Medien. Die klassische Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden mit einem dazwischengeschalteten Vermittler in Form eines Mediums sei längst aufgebrochen. Dennoch hat der Newsroom ein Imageproblem. Im Journalismus war er oft Mittel zum Stellen- und Ressortabbau. In Unternehmen ist eher das Gegenteil der Fall: Neue Kanäle und Medien sorgen dafür, dass neue Jobprofile geschaffen werden, die im Newsroom angesiedelt werden.

**Erste Gespräche über konkrete Pläne** für einen Siemens-Newsroom führten Moss und Hardt im Herbst 2010. Schnell versammelten sie alle Verantwortlichen der kommunikationsrelevanten Bereiche um einen Tisch. Es galt Überzeugungsarbeit für ihre Idee zu leisten. Schnell konnten die beiden zeigen, dass der Newsroom betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, Ängste abbauen und in die konkrete Planung gehen.

Ab dem Moment wurde die Kommunikation bei Siemens nicht mehr an Kanälen oder Bereichen aufgehängt, sondern an Themen. „Unser Anspruch war es, das, was draußen passiert, ins Unternehmen

zu holen“, erinnert sich Hardt. Zum einen heißt das, die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen, und zum anderen, eigene Kampagnen zu machen. Kampagnen machen, das bedeutet zu Themen, die ohnehin präsent sind, eigene Inhalte zu liefern. Jeden Morgen um neun Uhr treffen sich die Mitarbeiter am Konferenztisch des Newsrooms zur täglichen Morgenlage. Hier werden aktuelle Nachrichten besprochen und geplant, ob und wie Siemens auf die Meldungen reagiert und welche eigenen Inhalte das Unternehmen dazu liefern kann. Viele Maßnahmen beziehen sich nur auf den Tag, andere Projekte werden größer und langfristiger geplant. Steht beispielsweise die Hannover Messe an oder jährt sich Fukushima, wird ein Projektteam aus Mitarbeitern unterschiedlichster Kommunikationsbereiche gegründet. Sie stellen einen Themenplan auf, legen die Kanäle – ob Online, Offline, Facebook, Reden, Video, Audio oder Pressemitteilung – fest, in denen das Thema gespielt wird, und bereiten Informationsmaterial für Führungskräfte vor. Künftig soll die Kampagnenplanung von einem Chef vom Dienst übernommen werden. Dieser wird in einem rotierenden System aus den einzelnen Bereichen benannt. Mal plant ein Marketer, mal ein Redenschreiber.

**Eine zentrale Herausforderung** bei der Umsetzung des Newsrooms war die Integration des Marketings. „Die Frage war: Wie passt tagesaktuelle, journalistische Arbeit mit Marketing zusammen?“, sagt Michael Rossa, Senior Vice President Brand and Channels. Der Marketer ist

seit 1997 bei Siemens. Heute sagt er: „Marketingkommunikation ohne Newsroom ist für uns nicht mehr vorstellbar.“ Das Marketing ist Teil des Gesamtkonzeptes: „Die engere Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen hilft ungemein, deren Perspektive zu verstehen und dann zielgerichteter und einheitlicher zu kommunizieren.“ Zwei seiner Mitarbeiter sitzen dauerhaft im Newsroom. Aus Marketingsicht ist Rossa vom Themenansatz begeistert. Die Relevanz von Inhalten werde immer wichtiger. „Wir müssen in der Kommunikation zuhören und nicht nur sprechen. Das Marktgeschehen muss im Mittelpunkt stehen und unsere Arbeit bestimmen“, sagt Rossa. Aus Rossas Sicht geht es nicht darum, dass Siemens gezielt Begriffe besetzt, sondern eher darum herauszufinden, wo relevante Dialoge stattfinden und in diese einzusteigen. Diesen Ansatz bilde der Newsroom ideal ab. Dennoch sei er zunächst auch skeptisch gewesen: „Ich habe anfangs persönlich unterschätzt, wie wichtig ein sichtbares Symbol der Wertschätzung von Zusammenarbeit ist.“

**Durch den Newsroom** hat sich der Anspruch an die Mitarbeiter teilweise verändert. Deutlich mehr Journalisten werden bei Siemens eingestellt, ein klarer Story-Telling-Ansatz wird verfolgt, die Mitarbeiter werden beispielsweise durch einen Dozenten der Münchner Journalismusschule weitergebildet. Im Newsroom sitzen Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing, Media, Foto, Film, Reporter, interne Kommunikation inklusive Online, Führungskräftekommunikation,



„Räume schaffen Wirklichkeit“: Die inhaltliche Organisationsform des Newsrooms fand auch architektonisch ihre Umsetzung. Runde Arbeitsinseln erinnern an Rotoren und Windräder von Siemens. Mitarbeiter arbeiten eng zusammen.

Redenschreiber, Event und Government Affairs.

Die Kernaufgaben der einzelnen Bereiche blieben im Newsroomkonzept erhalten. So ist die Mediaabteilung unter der Leitung von Oliver Santen als Pressesprecher weiterhin die zentrale Anlaufstelle für klassische Berichterstatler und das Marketing macht weiterhin seine eigenen Projekte. Längst nicht alle Mitarbeiter sitzen mit im Newsroom. Für die Mitarbeiter dort steht allerdings das Arbeiten an Themen und das Denken in Kampagnen im Mittelpunkt.

**Die Neuausrichtung musste** auch architektonisch widergespiegelt werden. „Räume schaffen Wirklichkeit“ – an diese Aussage von Peter Löscher, Vorstandsvorsitzender von Siemens, hielt sich das Planungsteam bei der Umsetzung. „Wir brauchten einen symbolischen Ort für die Neuausrichtung“, sagt Hardt. Eine Innenarchitektin wurde hinzugezogen. Sie entwarf mehrere Arbeitsinseln, auf denen die Arbeitsplätze der Mitarbeiter kreisförmig angeordnet sind. Sie sollen die Rotoren oder Windräder von Siemens, die weltweit im Einsatz sind, symbolisieren. Die Farben sind Grün und Weiß, die Räume hell, Türen gibt es nicht. Der Newsroom von Siemens erstreckt sich über zwei Etagen. Im Zentrum steht das Newsboard, über das alle aktuellen Nachrichten laufen, davor der Konferenztisch, an dem alle Mitarbeiter zur Morgenlage zusammenkommen. Dahinter die Kaffecke mit Sitzgelegenheiten. Die Wege sind kurz, die Kommunikation einfach, Besprechungen jederzeit möglich.



## Praxistipp

- **Themenfokus:** Unternehmen müssen in der komplexen Medienwelt relevante Inhalte statt PR-Texte liefern.
- **Zusammenarbeit:** Die räumliche Nähe von Mitarbeitern fördert Effektivität und Qualität der Arbeit. ←

**Die Kampagnenmacher** Hardt und Moss haben im wahrsten Sinne des Wortes die Wände zwischen den Abteilungen eingerissen. Vorher haben die Mitarbeiter der einzelnen Bereiche getrennt gearbeitet, auch räumlich. Im Newsroom sitzen aber auch Menschen zusammen, die vorher kaum zusammengearbeitet haben. Zwei davon sind Tobias Dennehy und Christian Kaesser. Dennehy ist Nachrichtenchef und war früher im Marketingbereich bei Siemens tätig, Kaesser ist Redenschreiber. „Die Mitarbeiter waren Einzelbüros gewohnt. Da gab es ganz klar meinen und deinen Kanal und der Austausch war gering“, erinnert sich Dennehy. „Jetzt sind wir kampagnenfähig.“ Kaesser sieht den Newsroom und die Nähe zu den Kollegen pragmatischer: „Der Vorteil ist ganz einfach: Hier werden mir Ideen zugeworfen, die ich sonst vielleicht gar nicht hätte.“ Die Arbeit sei journalistischer geworden, die Arbeitsatmosphäre der eines Medienhauses sehr ähnlich. Nur hin und wieder, wenn er besonders viel schreiben muss, zieht Kaessler die Arbeit ins Home-Office vor. Die Angst der meis-

ten Mitarbeiter, dass ein Großraumbüro zu laut sein könnte, hat sich allerdings nicht bestätigt. Auch dieser Punkt wurde bei der Planung des Großraumbüros berücksichtigt.

**Das Konzept** der neuen Konzernkommunikation hat sich längst herumgesprochen. Einige Unternehmen wie die Deutsche Post DHL, Bosch oder Automobilbauer Daimler haben bereits ihre eigenen Konzepte umgesetzt. Andere sind noch dabei, ihre Kommunikation neu zu denken, und suchen nach Umsetzungs-ideen und Beispielen. „Wir hatten schon eine ganze Reihe Kollegen zu Besuch im Siemens Newsroom, darunter natürlich auch einige Dax-Größen“, sagt Hardt. Das wundert Berater Moss nicht: „Mit dem Newsroomkonzept ist Siemens mit Sicherheit zur Blaupause für andere Unternehmen geworden.“

2016 steht für Siemens der große Umzug in die neue Zentrale an. Dann soll auch der Newsroom vergrößert werden. Viel Überzeugungsarbeit dürfte Hardt dann nicht mehr leisten müssen: Das Newsroomkonzept hat überzeugt. Eine Sache hätten Hardt und sein Team dennoch anders gemacht im Nachhinein: „Ein Fehler, den wir gemacht haben, war, dass wir die Berater zu früh aus dem Newsroomprozess herausgenommen haben.“ Mit dem Einzug in das Großraumbüro endeten die Verträge der Berater, die den Newsroom mitkonzipiert und aufgebaut hatten. Hardt reflektiert: „Gerade zu Beginn der tatsächlichen Arbeit im Newsroom hätten wir mehr externes Feedback gebraucht.“ ←